

# RCS

Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662  
Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Vol. XXXI, Núm 1

ENERO-MARZO, 2025

# Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Downsizing estratégico basado en el análisis de performance en empresas pequeñas

**Illa-Sihuincha, Godofredo\***  
**Cardich Pulgar, Jorge\*\***  
**Javier Vidalón, Jorge\*\*\***  
**Ramos Serrano, Shelby\*\*\*\***

## Resumen

El downsizing es una estrategia organizacional orientada a mejorar el performance de la organización, en este contexto representa una opción de optimizar costos, incrementar la rentabilidad, prevenir el colapso organizacional y establecer decisiones organizacionales de mejora continua. El estudio tuvo como objetivo analizar la reducción organizacional para orientar el performance resultante, mediado por la estrategia y la eficiencia en el ámbito de micro y pequeños negocios. La investigación fue realizada en 101 micro y pequeñas empresas emprendedoras en Perú que tuvieron la experiencia de recesión en pandemia. La metodología fue de enfoque cuantitativo con modelo predictivo a través de ecuaciones estructurales basada en el análisis de la varianza. Los resultados señalaron que el downsizing, la estrategia y la eficiencia tiene efectos positivos en el desempeño empresarial. En conclusión, los hallazgos confirman que recortar el tamaño de fuerza laboral representa una estrategia de cambio organizacional, permitiendo renovarse, establecer nuevos mecanismos de trabajo y aprovechar el potencial del colaborador para la continuidad de negocio.

**Palabras clave:** Reducción de personal; estrategia; adaptación; efectividad de negocio; rendimiento.

---

\* Doctor en Ética, Responsabilidad Social y Derechos Humanos. Doctor en Educación. Magister en Administración de Negocios. Docente en la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Lima, Perú. E-mail: [gilla@usil.edu.pe](mailto:gilla@usil.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2532-3194>

\*\* Doctor en Gobierno y Política Pública. Magister en Administración. Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Lima, Perú. E-mail: [jcardich@usil.edu.pe](mailto:jcardich@usil.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9146-8332>

\*\*\* Doctor en Administración con especialidad en Dirección Estratégica. Magister en Administración de Negocios. Director de la Carrera de Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Lima, Perú E-mail: [jjavier@usil.edu.pe](mailto:jjavier@usil.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9550-3852>

\*\*\*\* Magister en Administración Estratégica de Empresas. Docente a Tiempo Completo en la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Lima, Perú. E-mail: [sramoss@usil.edu.pe](mailto:sramoss@usil.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6377-0203>

# Strategic downsizing based on performance analysis in small companies

## Abstract

Downsizing is an organizational strategy aimed at improving the performance of the organization. In this context, it represents an option to optimize costs, increase profitability, prevent organizational collapse, and establish organizational decisions for continuous improvement. The study aimed to analyze organizational reduction to guide the resulting performance, mediated by strategy and efficiency in the field of micro and small businesses. The research was carried out in 101 micro and small entrepreneurial companies in Peru that experienced a recession during the pandemic. The methodology was quantitative with a predictive model through structural equations based on variance analysis. The results indicated that downsizing, strategy, and efficiency have positive effects on business performance. In conclusion, the findings confirm that reducing the size of the workforce represents an organizational change strategy, allowing for renewal, establishing new work mechanisms, and taking advantage of the employee's potential for business continuity.

**Keywords:** Downsizing; strategy; adaptation; business effectiveness; performance.

## Introducción

En la actualidad el desempeño de una organización depende del manejo de sus capacidades internas, aunado a factores como el mercado y el entorno en constante cambio, las impulsan a implementar ciertos enfoques estratégicos que prioricen la efectividad de sus resultados (Ravello y Llaque, 2023; Buendia y Chilet, 2024); sobre todo en pequeñas empresas carentes de recursos para alinearse al entorno cambiante y superar barreras para acceder a capital o plazos más cortos con el fin de hacer frente a crisis (Brunelli et al., 2023; Espinoza-Solis y Elgoibar, 2023).

En ese contexto, Miles y Snow (2003) plantean una tipología de patrones de cambio en la orientación estratégica explicados en base al tipo defensor, analizador, prospectador y reactivo (Aljuhmani et al., 2024). Las pequeñas empresas muestran comportamientos reactivos basado en patrones disfuncionales al elegir una estrategia y, como consecuencia de ello, no se adaptan al entorno y muestran *performance* bajo (Shirmohammadi y Choobdar, 2023); por tanto, las empresas que admiten estrategias reactivas responden a coyunturas de estabilidad en entornos dinámicos (Supardy y Hadi, 2020; García, Paz y Araujo, 2024).

La teoría de contingencia plantea que la eficacia de la estrategia depende de la capacidad de adecuación al ambiente externo (Pacheco-Cubillos, Boria-Reverter y Gil-Lafuente, 2024); la cual, en entornos turbulentos y dinámicos, la estrategia reactiva debe ser flexible (Zafari, Biggemann y Garry, 2023); exigible para adaptarse a cambios, identificando amenazas y oportunidades del contexto dinámico (Fawzy y Saad, 2023). El *downsizing* plantea la estrategia reactiva desde la opción que busca optimizar el ejercicio empresarial, reajustando su estructura; y alegar respuestas resolutivas a la dinámica interna y externa del entorno (Ritter-Hayashi, Knoben y Vermeulen, 2020).

Si bien el *downsizing* se hizo por primera vez en la década de 1980 para aumentar la competitividad de empresas en Estados Unidos, hoy se ha convertido en una estrategia radical en la gestión, constituido en la opción estratégica para realizar cambios estructurales (Winston y Carter, 2021), utilizada para subsistir en mercados globales enfascados en incesante competencia, en el que reducir personal es una decisión contingencial (Xiao, 2020; Ramón, Verdezoto y Romero, 2024).

En ese contexto, el estudio analiza el *downsizing* orientado a obtener óptimo

desempeño a través de la estrategia y la eficiencia operativa en el ámbito de pequeños negocios centrado en la mejora de resultados. En ese sentido, la importancia de racionalizar la cantidad de fuerza laboral en la eficacia productiva y competitiva, exige instaurarse como una estrategia de aplicación para reestructurar mano de obra efectiva a largo plazo. Por tanto, el estudio parte de la premisa de identificar un modelo para analizar relaciones causales entre el *downsizing*, la estrategia, eficiencia y desempeño.

## 1. Fundamentación teórica

### 1.1. El *downsizing* en el desempeño organizacional

El *downsizing* como estrategia de reajuste es un tema medular en el área de gestión de recursos humanos, justificándolo como medio para mejorar su desempeño (Van Aaken, Rost y Seidl, 2022); integrando reformas totales o parciales en la plantilla, bajo premisa de explicitar los estratos del eje estructural interno y generar dinamismo desde el manejo óptimo de capacidades laborales (Kao y Chen, 2020; Habibi et al., 2023); que en el largo plazo, tiene el fin de efectivizar la pequeña empresa, incluyendo cambios en ámbitos de responsabilidad, desempeño, compromiso y actitudes del personal, orientado al desempeño (Brunelli et al., 2023).

En esa línea, *downsizing* implica fijar cargos inocuos al interno de la estructura, revisando la asignación laboral con efectividad, métrica utilizada cada vez más como estrategia para mejorar la producción mediante la reducción de costes (Frone y Blais, 2020; Walker y Kutsyruba, 2020). Dependiendo de las características de la pequeña empresa, el cambio incluye alterar roles y mejorar las habilidades requeridas para el trabajo asignado (Arzuaga y Gandolfi, 2021). Para ello, debe ser delimitada por políticas y prácticas planificadas con el objetivo de mejorar e implicar la optimización del rendimiento en

términos de desempeño (Ghassani y Zeine, 2024).

De acuerdo con lo señalado, el *downsizing* es una estrategia organizacional para optimizar el desempeño, eficacia y eficiencia, incluyendo la capacidad para enfrentar los cambios del entorno, medidas estratégicas que reducen costos y nutre la supervivencia en contextos de crisis, a partir de la mejora del desempeño y productividad; sin embargo, su ejecución necesita una evaluación constante del proceso resultante y evitar impactos negativos para los integrantes de la organización.

### 1.2. El *downsizing* como estrategia organizacional

En la estrategia *downsizing* se le describe desde tres enfoques, reducción de plantilla de manera reactiva, como medida de reducción de costos a corto plazo; rotación voluntaria, como estrategia de atracción a la renuncia voluntaria por presión social; y, rotación involuntaria, como estrategia de empuje para despedir a los empleados debido a sus escasas capacidades para rendir productivamente (Ifeoma y Patience, 2021). Uno de los argumentos sobre su eficacia es que sólo es efectiva si aumentan la capacidad creativa basada en la satisfacción laboral de los colaboradores; la razón es que las pequeñas empresas que se esfuerzan por sobrevivir y mejorar en un entorno complejo y cambiante, dependen de sus ventajas competitivas en el que la innovación es la clave (Tsai y Yen, 2020; Ritter-Hayashi et al., 2020; Mujtaba y Senathip, 2020).

Cabe señalar que el *downsizing* está constituida por un conjunto de decisiones estratégicas direccionadas a modificar la fuerza laboral para optimar la productividad, rentabilidad y competitividad de pequeñas empresas, proclives a enfrentar mercados globales dinámicos y turbulentos, mejorando la salud financiera con la cantidad precisa de colaboradores eficientes (Kao y Chen, 2020; Chadha, 2021; Ifeoma y Patience, 2021). La medida busca dar respuesta óptima a la

alta demanda de resultados, desafío para los colaboradores a aprender nuevas competencias laborales y convertir el desafío en oportunidad a la sobrecarga de trabajo pos reducción (Dlouhy y Casper, 2021).

En ese sentido, representa cambio organizacional orientada a hacerlas eficientes y ágiles, desafío que requiere un enfoque estratégico para mitigar factores entrópicos en el desempeño óptimo. En la actualidad, las organizaciones cuentan con diferentes opciones para mejorar su desempeño; sin embargo, todas exigen adaptación al cambio como factor determinante, asumiendo una respuesta reactiva encaminada a reducir costos mediante la disminución de nóminas de colaboradores poco productivos.

### **1.3. El *downsizing* en el desempeño empresarial**

La reducción de personal es la adaptación intencional de la estructura, reducir costos y lograr maximizar la rentabilidad en el plazo inmediato, impactando en el desempeño del personal y la pequeña empresa, valorando que el objetivo es aumentar ganancias y mejorar la eficiencia dentro del *performance* de negocio (Miller, Kim y Lim, 2020; Tsai y Yen, 2020; Cirillo et al., 2022); teniendo en cuenta indicadores macro relacionados con la economía, incertidumbre política, competencia, uso de tecnología y aspectos legales; sumado a indicadores micro como la eficiencia, *performance*, habilidad de gestión, presupuesto, entre otros, tal como predice la teoría neoinstitucional (Winston y Carter, 2021).

Se considera que el análisis del desempeño histórico incide en la decisión central de reestructurar la nómina de colaboradores en la pequeña empresa desde la perspectiva de activos tangibles; información útil para trazar pronósticos y hallazgos que aclaran las perspectivas de *performance* (Kao y Chen, 2020; Cascio, Chatrath y Christie-David, 2021).

Para optimizar la efectividad del

*downsizing* se debe considerar tres etapas, en el primer lugar la planificación; luego la implementación, que facilita la transición; finalmente, la institucionalización de la reforma en la empresa, procesos que deben llevarse a cabo cuidadosamente con la inclusión de colaboradores y el responsable; por lo tanto, el éxito del *downsizing* está condicionado a la preparación, participación, liderazgo, trato al personal, reducción de costos, resultados y procesos de implementación (Mujtba y Senathip, 2020; Jung y Lee, 2022; Habibi et al., 2023).

El *downsizing* representa la decisión deliberada para reducir la planilla con el fin de reforzar el rendimiento laboral, decisión que incluye factores como la intencionalidad, reducción de mano de obra y productividad, utilizado para afrontar situaciones de riesgo o declive. Se afirma que representa un proceso de aprendizaje adaptativo que reorienta los fines de la organización en términos de rentabilidad.

### **1.4. La eficiencia en el desempeño empresarial**

En periodos de crisis económica, el *downsizing* se convierte en una prioridad de las pequeñas empresas, buscando mejorar la eficiencia y obtener ventajas competitivas en respuesta a desafíos del entorno externo; si la estrategia es eficaz servirá para mejorar sus resultados (Kao y Chen, 2020). Existen evidencias que a medida que caen los niveles de productividad, la tasa de reducción de personal aumenta desproporcionalmente, justificando la reducción de personal como una estrategia de reducción legítima y formal, encaminados a mejorar la rentabilidad a partir de reducir costos como esfuerzo para optimizar la productividad (Campos-García et al., 2020).

Para evitar ello, debe planificarse a partir de un diagnóstico y mapeo de la situación, describiendo cómo se aplicará la estrategia al implementarse, su dinámica y desarrollo, así como el nivel de efectividad proyectada, constituyéndose en paradigma de cambio organizacional y no simplemente

servir como estrategia a corto plazo (Habibi et al., 2023). Si bien, el objetivo es mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la pequeña empresa sujeto a sus capacidades, la estimación del impacto puede afectar en términos de éxito o fracaso (Coleman, 2020; Fernández-Menéndez et al., 2020); por tanto, la decisión de reconfigurar la planilla y las rutinas organizacionales es factor clave para la supervivencia (Kulkarni, Ghadia y Tiwari, 2020).

La decisión estratégica del *downsizing* es lograr la meta de mejorar la eficiencia organizacional, relacionada a índices financieros, mejora de la comunicación interna y mayor productividad. En ese sentido, son aspectos críticos la estrategia organizacional elegida, los procesos a utilizar para lograr la reducción requerida y las medidas internas para alcanzar la gestión del cambio. Es de considerar que la estrategia mal implementada puede generar resultados negativos en el desempeño organizacional.

### 1.5. La estrategia en la efectividad organizacional

Si bien el *downsizing* es una estrategia efectiva para mejorar los resultados de las pequeñas empresas, debe estar enmarcado en ambientes de confianza y compromiso de los colaboradores (Kao y Chen, 2020), decisión que condiciona una óptima mejora en la rentabilidad; sin embargo, estudios afirman que la medida de reducir personal debe ejecutarse solo bajo la premisa que la empresa muestre *performance* positivo (Cascio et al., 2021). De acuerdo con ello, la estrategia *downsizing* orientada a una reducción exitosa, debe evaluar los efectos y métodos de la reducción, cerciorándose de brindar información a los empleados sobre la implementación, generando un clima de transparencia (Ifeoma y Patience, 2021).

En ese sentido, el proceso debe incluir fases durante y después de su aplicación; en la primera, la reducción de personal es percibida como una estrategia de rediseño organizacional

o la reestructuración de activos; en la segunda, implican acciones u operaciones de recursos humanos dirigidas a los supervivientes (Kao y Chen, 2020); por tanto, la percepción de los colaboradores sobre la estrategia de reducción de personal debe concebirse como responsable al considerarlo como activo a largo plazo y evaluado eficazmente antes de implementarlo (Tsai y Yen, 2020; Kulkarni et al., 2020).

De ese modo, el *downsizing* requiere implementarse de manera efectiva acorde a las circunstancias y el entorno de la organización, decisiones que tendrán un impacto en las habilidades y conocimientos de los empleados sobrevivientes, influenciadas por la naturaleza del cambio que se pretende lograr y la necesidad futura deseada con el número de personal óptimo. Ello implica eficiencia de costos, mejorar la competitividad o adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, creando un entorno desafiante para los empleados que permanecen en la organización.

### 1.6. La estrategia en el desempeño empresarial

Las pequeñas empresas ejecutan el *downsizing* y la disolución de áreas para reestructurar, ampliar la eficiencia, reducir costos y asegurar ventajas competitivas (Frone y Blais, 2020; Kulkarni et al., 2020); en base de alinear la estructura a la estrategia en términos de flexibilidad (Mujtaba y Senathip, 2020; Fernández-Menéndez et al., 2020); basada en la comprensión de responder a cambios del entorno a partir de la flexibilidad numérica, funcional y salarial. La primera, es la capacidad de variar el total de mano de obra empleada; la segunda, es la versatilidad del empleado, mejorar sus capacidades mediante formación continua; la tercera, representa el alcance de sistemas de compensación que fomenten alto nivel de desempeño (Ritter-Hayashi et al., 2020).

En ese sentido, el *downsizing* configura la flexibilidad de medidas de mejora con fines de cambio, dirigido a optimizar desempeño (Campos et al., 2020; Roy, 2020; Fernández-



Menéndez et al., 2020), permitiendo reestructurar sus procesos y operaciones a partir de reconfigurar mecanismos laborales en base al potencial del colaborador (Xiao, 2020). Es de considerar que la estrategia si bien orienta y regula la permanencia de la pequeña empresa, debe generar ventajas competitivas a partir de la selección de los colaboradores en el proceso de reducción, facilitando continuidad y vinculación con los propósitos planeados (Luyckx y Janssens, 2020); reasignándolos a nuevas áreas con el propósito de maximizar sus competencias laborales desde la perspectiva de irrumpir en mercados competitivos, a partir de comportamientos proactivos (Kulkarni et al., 2020).

Por lo tanto, el *downsizing* replantea los procesos de negocio para lograr una mejora drástica en el rendimiento, costos, calidad, servicio y velocidad de respuesta, posición crucial en las organizaciones de hoy; hecho que responde a las partes interesadas que siempre están preocupadas por el rendimiento de sus inversiones.

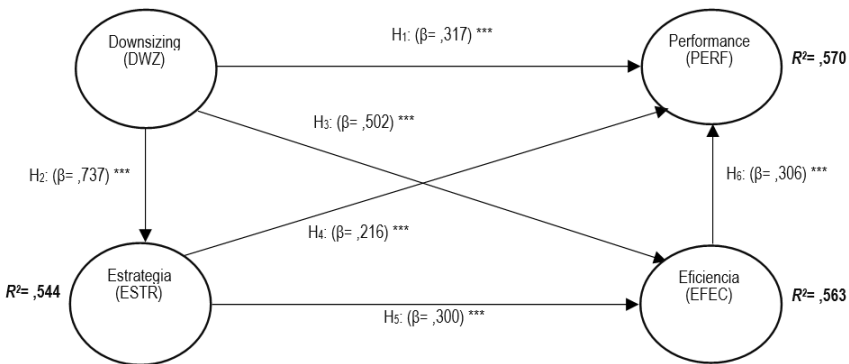
## 2. Metodología

El tipo de investigación es causal predictiva, orientada a analizar la influencia

del *downsizing* estratégico en el desempeño de empresas pequeñas, mediante ecuaciones estructurales multivariadas PLS-SEM (Hair et al., 2021). La población fue representada por 101 pequeñas empresas que estuvieron en actividad durante la pandemia y que sobrevivieron al periodo de contingencia, a las cuales se aplicó la encuesta de 18 reactivos. El modelamiento usó el *software Smart PLS 3.0* para ecuaciones estructurales basado en la varianza (Ringle, Wende y Becker, 2015).

## 3. Resultados y discusión

El modelo causal descrito en la Figura I, presenta cuatro variables latentes (VL), tres exógenas, *downsizing* estratégico (DWZ), estrategia (ESTR), eficiencia (EFEC) y la endógena *performance* (PERF); compuestas por indicadores reflectivos. Se explica el modelo con Donaldson (1996), que adaptó la Teoría de la Organización (TO) como la capacidad de respuesta estructural con fines de supervivencia. También, se recurre a la teoría de demandas y recursos laborales (DRL) sobre la actitud y comportamiento del colaborador para comprometerse con la organización (Bakker y Demerouti, 2017).



Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Figura I: Descripción del modelo teórico**

La Tabla 1, muestra las cargas factoriales de los ítems con valores  $\geq 0,55$ ; inflación de varianza (VIF) valores  $\leq 0,5$ ; la fiabilidad por ítem con valores  $\geq 0,70$ ; la varianza media

extraída (AVE) con valores  $\geq 0,50$ ; la fiabilidad compuesta con valores entre  $\geq 0,70$ ; el Alpha Cronbach con valores  $\geq 0,70$ .

**Tabla 1**  
**Validez y fiabilidad del modelo de medida**

Variable latente	Ítem o indicador	Cargas factoriales	VIF	Fiabilidad de indicador	AVE	Fiabilidad compuesta	Alpha Cronbach
DWZ	DWZ1	0,842	1,907	0,818	0,633	0,873	0,806
	DWZ2	0,710	1,433				
	DWZ3	0,834	1,806				
	DWZ4	0,791	1,602				
EFEC	EFEC1	0,735	1,935	0,859	0,584	0,894	0,857
	EFEC2	0,824	2,493				
	EFEC3	0,764	1,781				
	EFEC4	0,755	1,735				
	EFEC5	0,790	2,433				
	EFEC6	0,714	1,755				
ESTR	ESTR1	0,804	1,732	0,818	0,644	0,878	0,815
	ESTR2	0,857	2,055				
	ESTR3	0,768	1,524				
	ESTR4	0,777	1,632				
PERF	PERF1	0,860	1,897	0,824	0,634	0,873	0,807
	PERF2	0,804	1,757				
	PERF3	0,757	1,562				
	PERF4	0,758	1,555				

**Fuente:** Elaboración propia, 2024 a partir de *Smart PLS.3*.

La Tabla 2, muestra la validez con el ratio HTMT explicando las correlaciones entre indicadores si miden el mismo constructo, si el *monotrait-heteromethod* es mayor que el *heterotrait-heteromethod* habrá validez discriminante al realizar estudios de

simulación. El valor crítico debe estar debajo de uno, aunque Gold, Malhotra y Segars (2001), consideran un valor (HTMT= 0,90). El resultado presentado permite validar el criterio.

**Tabla 2**  
**Heterotrait - Monotrait Ratio (HTMT)**

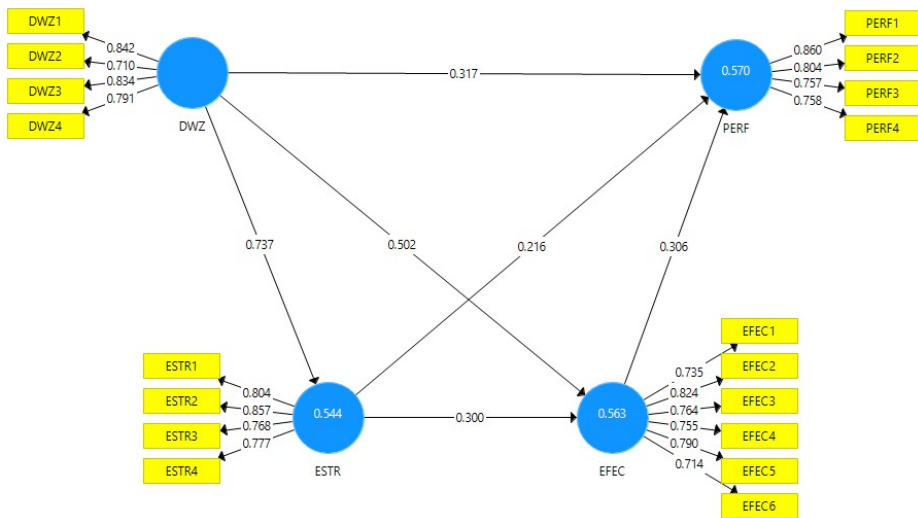
	DWZ	EFEC	ESTR	PERF
<b>DWZ</b>				
<b>EFEC</b>	0.842			
<b>ESTR</b>	0.820	0.797		
<b>PERF</b>	0.847	0.804	0.797	

**Fuente:** Elaboración propia, 2024 a partir de *Smart PLS.3*.



La Figura II, presenta el modelo estructural con los coeficientes *Path* y los coeficientes de determinación de las VL analizadas (Ringle et al., 2015). La potencia predictiva del modelo con el  $R^2$ , debe considerar un valor mínimo  $> 0,10$ ; considerando el umbral sustancial ( $\geq 0,67$ ); moderado ( $\geq 0,33$ ); débil ( $\geq 0,10$ ), de acuerdo

al grado de impacto. El modelo presenta  $R^2= 0,544$  (moderado) sobre la VL estrategia; un  $R^2= 0,563$  (moderado) sobre la VL efectividad; un  $R^2= 0,570$  (moderado) sobre la VL *performance* organizacional. De acuerdo con el modelo predictivo, todos los coeficientes de determinación predicen el resultado y prueba de hipótesis propuesta.



**Fuente:** Elaboración propia, 2024 a partir de *Smart PLS.3*.  
**Figura II:** Estimación del modelo estructural

La Tabla 3, presenta los resultados de las relaciones hipotéticas estandarizados por niveles sustancial ( $\geq 0,67$ ), moderado ( $\geq 0,33$ ), débil ( $\geq 0,10$ ). La matriz muestra los resultados de las relaciones hipotéticas para *downsizing* y efectividad ( $\beta= 0,502$ ;  $t= 5,972$ ;  $p= 0,001$ ), *downsizing* y estrategia ( $\beta= 0,737$ ;  $t= 19,435$ ;  $p= 0,001$ ), *downsizing* y *performance* ( $\beta= 0,317$ ;  $t= 2,556$ ;  $p= 0,011$ ), efectividad y *performance* ( $\beta= 0,306$ ;  $t= 2,707$ ;  $p= 0,007$ ), estrategia y efectividad ( $\beta= 0,300$ ;  $t= 3,524$ ;

$p= 0,001$ ), estrategia y *performance* ( $\beta= 0,216$ ;  $t= 2,070$ ;  $p= 0,039$ ). Por tanto, todas las relaciones hipotéticas fueron demostradas significativamente ( $\leq 0,05$ ), confirmando que, si la estrategia *downsizing* se aplica en los pequeños negocios a través de diseñar correctamente la estrategia, evaluarla a través de un seguimiento continuo para comprobar su efectividad, prospectivamente conducirá a mejorar el *performance* de la empresa.

**Tabla 3**  
**Análisis del modelo estructural (prueba de hipótesis)**

Relaciones hipotéticas	Coefficientes $\beta$	t Student	p valores	Resultado
DWZ -> EFEC	0,502	5,972	0,000	Aceptada
DWZ -> ESTR	0,737	19,435	0,000	Aceptada
DWZ -> PERF	0,317	2,556	0,011	Aceptada
EFEC -> PERF	0,306	2,707	0,007	Aceptada
ESTR -> EFEC	0,300	3,524	0,000	Aceptada
ESTR -> PERF	0,216	2,070	0,039	Aceptada

**Nota:** Niveles sig. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , y\*\*\*  $p < 0,001$ .

**Fuente:** Elaboración propia, 2024 a partir de *Smart PLS.3*

La Tabla 4, evidencia los índices de aceptación del modelo basado en criterios de bondad de ajuste, con umbrales SRMR < 0,08 y NFI de 0 y 1 mejor será el ajuste. El coeficiente índice de ajuste global (GoF) calculado entre el promedio del AVE por su raíz cuadrada y el promedio de  $R^2$  por su raíz cuadrada debe ser  $\geq 0,5$ . El cálculo de la relevancia predictiva ( $Q^2$ ) señala que el modelo

de ruta PLS tiene relevancia predictiva para el constructo basado en un valor mayor a cero. Los índices de ajuste de modelo presentan para el indicador APC= 0,396; ARS= 0,559; AVIF= 1,811; SRMR= 0,074; NFI= 0,769; GoF= 0,590. La relevancia predictiva ( $Q^2$ ) muestra valores diferentes a cero para las variables; por tanto, el modelo predictivo se ajusta a los indicadores requeridos.

**Tabla 4**  
**Índices de ajuste de modelo**

Medidas de ajuste	Criterios	Índices
Promedio del coeficiente de trayectoria	APC	0,396
Promedio de coeficiente de determinación	ARS	0,559
Promedio de varianza del factor de inflación	AVIF	1,811
Raíz cuadrada media residual	SRMR	0,074
Índice de ajuste normativo	NFI	0,769
Bondad de ajuste	GoF	0,590
Relevancia predictiva ( $Q^2$ )	EFEC	0,312
	ESTR	0,340
	PERF	0,341

**Nota:** Niveles sig. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , y\*\*\*  $p < 0,001$ .

**Fuente:** Elaboración propia, 2024 a partir de *Smart PLS.3*.

Si bien la reducción de personal es una estrategia con expectativas de un mayor desempeño organizacional, las evidencias señalan que se debe considerar integrar reformas sustantivas determinadas por el diagnóstico estructural interno, sus capacidades dinámicas y las condiciones

laborales, que si bien busca obtener resultados a corto plazo, la proyección debe ser a largo plazo con la finalidad de reestructurar la organización óptimamente, desde una perspectiva de incrementar la responsabilidad, desempeño, compromiso, innovación y actitudes proactivas del colaborador hacia la

organización (Habibi et al., 2023; Brunelli et al., 2023).

Para ello se debe identificar cargos inocuos y rediseñarlas de acuerdo con las necesidades estratégicas en términos de eficiencia, dependiendo de las capacidades de la empresa para generar cambio organizacional, desde una visión prospectiva y estableciéndola como política continua de adaptación a las necesidades de supervivencia y continuidad de negocio (Kao y Chen, 2020). Además, los estudios afirman que el éxito del cambio óptimo depende en gran medida de la capacidad de modelar el comportamiento de sus miembros, mitigar la resistencia al cambio, alentar participación y compromiso de ellos; ante ello, el papel de líder es fundamental en la estructuración, implementación y seguimiento del proceso de reducción óptima (Dlouhy y Casper, 2021; Van Aaken et al., 2022).

Las evidencias muestran al *downsizing* como una estrategia organizacional, es descrita desde un enfoque reactivo ajustada a circunstancias de necesidad, deslizando su eficacia si aumenta las capacidades innovadoras de los colaboradores, factor clave para sobrevivir y mejorar en entornos complejos (Ritter-Hayashi et al., 2020). Para ello, la estrategia debe estar constituida por decisiones orientadas a optimizar la productividad, rentabilidad y competitividad, así como a enfrentar mercados turbulentos (Chadha, 2021). Para ello, la capacidad de manejo de recursos y transformar los desafíos en oportunidades, producirán efectos positivos en la reforma de la estructura, formalizando la reducción de personal como la estrategia para generar valor (Cirillo et al., 2022).

El *downsizing* afecta el desempeño empresarial según evidencias demostradas, considerando que reduce intencionalmente la estructura para maximizar la rentabilidad en el corto plazo (Miller et al., 2020); para su efectividad se debe considerar tres etapas, relacionadas con la planificación, implementación (transición) y la institucionalización de la reforma con la participación de la gerencia y los colaboradores (Mujtaba y Senathip, 2020); con indicadores de

evaluación formal para mitigar la justificante de eliminar infundadamente la nómina, ocasionando efectos nefastos en el bienestar psicológico de los colaboradores excluidos. Se afirma que si la estrategia es eficaz servirá para mejorar resultados prospectivamente (Winston y Carter, 2021).

Los estudios señalan que el *downsizing* orienta la efectividad organizacional, mejorando su rentabilidad, impulsado por el compromiso de sus colaboradores en términos de mejora; sin embargo, se afirma que la medida de reducir personal debe ejecutarse solo bajo la premisa que la empresa requiera desempeño positivo; de acuerdo con ello, la estrategia debe evaluar los efectos y métodos de la reducción con transparencia; para lo cual, el proceso debe incluir acciones dirigidas a los supervivientes (Tsai y Yen, 2020).

Además, las evidencias señalan que las empresas que ejecutan el *downsizing* amplían su eficiencia, reducen costos y aumentan sus ventajas competitivas; alineando la estructura a la estrategia con flexibilidad ante cambios del entorno; facilitando la continuidad y vinculación del colaborador con los fines organizacionales a partir de actitudes, así como comportamientos proactivos (Frone y Blais, 2020).

## Conclusiones

El *downsizing* es una estrategia que implica decisiones estratégicas sobre la reducción de planilla, en su integración la reforma debe generar condiciones laborales que, si bien busca obtener resultados a corto plazo, su proyección debe ser a largo plazo; revalorizando las competencias para generar compromiso, impulsar la innovación y desarrollar actitudes proactivas hacia la organización. Condiciones imprescindibles en las pequeñas empresas, las cuales por su situación de precariedad están ceñidas a constante adaptación, supervivencia y continuidad de negocio. Sin embargo, los estudios afirman que el éxito de la adaptación depende de la capacidad de modelar el

comportamiento de los sobrevivientes y mitigar la resistencia al cambio; por tanto, es necesario formalizar la implementación y seguimiento del proceso de reducción óptima.

Las evidencias muestran al *downsizing* como una estrategia reactiva de rotación voluntaria e involuntaria del personal, ajustada a necesidades para optimizar la mejora de productividad, rentabilidad y competitividad, condiciones para enfrentar entornos turbulentos y transformar desafíos en oportunidades. Si bien el *downsizing* afecta el desempeño, las evidencias confirman que la estrategia orienta la reducción intencional para maximizar la rentabilidad en el corto plazo, sujeta a factores macroeconómicos, de incertidumbre, competencia y tecnología; además de indicadores micro referidos a la eficiencia, desempeño, habilidad de gestión, competitividad, manejo de recursos y decisiones estratégicas. Se recomienda implementarla en tres etapas de planificación, implementación y formalización del cambio, evaluando el proceso con indicadores de desempeño, eliminando la justificante de arbitrariedad en el reajuste de la nómina.

Si bien la estrategia *downsizing* reorienta el desempeño, mejora de rentabilidad e impulsa el compromiso de sus colaboradores en términos de mejora, esta debe ejecutarse cuando la empresa realmente muestre necesidad de reconfiguración. El proceso incluye reestructuración de activos, acciones dirigidas a los supervivientes y evaluación de la implementación estratégica a largo plazo. Es preciso alinear la estructura a la estrategia en términos de flexibilidad para responder a cambios del entorno, en el ámbito laboral, funcional y salarial; reconfigurando los mecanismos de selección basado en evaluar las competencias óptimas del colaborador, condición que facilitara la continuidad, seguridad y su compromiso con el propósito de la organización.

El estudio aporta un acercamiento para entender como el *downsizing* orienta el desempeño resultante en los pequeños negocios a partir de la adopción como estrategia y en términos de eficiencia los

efectos predictivos, cuando se toma la decisión de implantarla como una opción de optimizar costos, incrementar la rentabilidad, prevenir el colapso organizacional y establecer rutas para la continuidad en el ámbito empresarial. En este contexto, también se señala aspectos a tomar en cuenta para mitigar algunos efectos negativos que surgen en el proceso de ejecución.

Algunas limitaciones del estudio estuvieron centradas en el tamaño de la muestra, considerando que su naturaleza informal impidió congregarse mayor número de empresas participantes, a pesar del gran tejido empresarial de pequeñas empresas que conforman la economía peruana. Sin embargo, su participación fue importante para aclarar el papel que cumple el *downsizing* cuando se toma la decisión de implementarla en momentos de crisis e inestabilidad, como medida de emergencia contingencial. Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el estudio interiorizando en el aspecto cognitivo del tomador de la decisión cuando decide ejecutar el *downsizing*, desde el análisis intuitivo hasta la racionalidad objetiva.

## Referencias bibliográficas

- Aljuhmani, H. Y., Ababneh, B., Emeagwali, L., y Elrehail, H. (2024). Strategic stances and organizational performance: Are strategic performance measurement systems the missing link? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(2), 282-306. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2021-0445>
- Arzuaga, S., y Gandolfi, F. (2021). Theoretical perspectives on downsizing: Long-term effect and impact of repeat downsizing. *Journal of Management Research*, 21(2), 76-85. <https://hdl.handle.net/10779/lincoln.24396295.v4>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking

- forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Brunelli, S., Gjergji, R., Lazzarotti, V., Sciascia, S., y Visconti, F. (2023). Effective business model adaptations in family SMEs in response to the COVID-19 crisis. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 101-117. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0020>
- Buendia, A. R., y Chilet, S. E. (2024). Gestión del cambio: Estrategias y desafíos en la implementación de políticas innovadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1228-1240. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.15>
- Campos-García, I., Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J., y Zúñiga-Vicente, J. A. (2020). Exploring the exporting-downsizing link: Does the type of export strategy and firm efficiency in foreign markets matter? *Journal of Business Research*, 108, 324-336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.074>
- Cascio, W. F., Chatrath, A., y Christie-David, R. A. (2021). Antecedents and consequences of employee and asset restructuring. *Academy of Management Journal*, 64(2), 587-613. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2018.1013>
- Chadha, R. (2021). The analysis of the effect of downsizing on employee as well as organisation. *International Journal of Law Management & Humanities*, 4(3), 3393-3418. <https://doi.org/10.10000/IJLMH.11865>
- Cirillo, A., Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J., y Sciascia, S. (2022). Employee downsizing and sales internationalization strategy in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 101354. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100354>
- Coleman, K. P. (2020). Downsizing in un peacekeeping: The impact on civilian peacekeepers and the missions employing them. *International Peacekeeping*, 27(5), 703-731. <https://doi.org/10.1080/13533312.2020.1793328>
- Dlouhy, K., y Casper, A. (2021). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management*, 60(3), 435-454. <https://doi.org/10.1002/hrm.22032>
- Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory*. Sage Publications.
- Espinoza-Solís, E., y Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-8), 391-407. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40961>
- Fawzy, R., y Saad, M. (2023). The relationship between agility drivers, agility capabilities and organizational sustainability. *Journal of Business and Management Sciences*, 11, 101-114. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-2-2>
- Fernández-Menéndez, J., Rodríguez-Ruiz, Ó., López-Sánchez, J.-I., y Delgado-Piña, M. I. (2020). Innovation in the aftermath of downsizing: Evidence from the threat-rigidity perspective. *Personnel Review*, 49(9), 1859-1877. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0082>
- Frone, M. R., y Blais, A.-R. (2020). Organizational downsizing, work conditions, and employee outcomes: Identifying targets for workplace intervention among survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 719. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17030719>

- García, J., Paz, A., y Araujo, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(1), 268-283. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41655>
- Ghassani, S. F., y Zeine, H. M. (2024). The impact of downsizing on occupational stress and organizational commitment. *Asian Business Research*, 9(1), 19-29. <http://dx.doi.org/10.20849/abr.v9i1.1425>
- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Habibi, F., Sumartono, S., Haryono, B. S., y Muluk, M. K. (2023). Downsizing organization: A systematic literature review. *Journal of World Science*, 2(10), 1542-1552. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i10.435>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Ifeoma, A. R., y Patience, N. C. (2021). Downsizing: Causes, effect, and strategies, a conceptual approach. *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(7), 1799-1804. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i7-32>
- Jung, J., y Lee, Y. (2022). Financialization and corporate downsizing as a shareholder value strategy. *Socio-Economic Review*, 20(4), 1795-1823. <https://doi.org/10.1093/ser/mwab035>
- Kao, C.-L., y Chen, M.-Y. (2020). Employee downsizing, financial constraints, and production efficiency of firms. *International Review of Economics & Finance*, 68(3), 59-73. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.03.006>
- Kulkarni, V., Ghadia, V. R., y Tiwari, A. A. (2020). Comparative Study of Organizations that Downsized Between 2016 and 2019. *Zeichen Journal*, 6(6), 59-66. <https://drive.google.com/file/d/1SfNe9gC4xWuVfMZbvYmQ2tUrDlxSXvxY/view>
- Luyckx, J., y Janssens, M. (2020). Ideology and (de) legitimation: The Belgian public debate on corporate restructuring during the Great Recession. *Organization*, 27(1), 110-139. <https://doi.org/10.1177/1350508419830623>
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*, Stanford University Press
- Miller, S. M., Kim, J., y Lim, D. H. (2020). Everybody needs everyone: A case study of workplace learning after a downsize. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 159-170. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2019-0013>
- Mujtaba, B. G., y Senathip, T. (2020). Layoffs and downsizing implications for the leadership role of human resources. *Journal of Service Science and Management*, 13(2), 209-228. <https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132014>
- Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J., y Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to agile organizational structures: A contingency theory approach in the financial sector. *Systems*, 12(4), 142-168. <https://doi.org/10.3390/systems12040142>
- Ramón, R. E., Verdezoto, M. D. R., y Romero, D. J. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(3), 411-424. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42681>
- Ravello, A. A., y Llaque, A. H. (2023). Moderación de la cultura nacional entre el empoderamiento y la resiliencia en el desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(4),



- 444-462. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41268>
- Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Ritter-Hayashi, D., Knoblen, J., y Vermeulen, P. A. A. (2020). Success belongs to the flexible firm: How labor flexibility can retain firm innovativeness in times of downsizing. *Long Range Planning*, 53(3), 101914. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101914>
- Roy, R. S. (2020). Downsizing—Overall impact on workforce and organizational performance. *International Journal of Management Studies (IJMS)*, VII(1), 118-127. <https://researchersworld.com/index.php/ijms/article/view/887>
- Shirmohammadi, Y., y Choobdar, I. (2023). The effect of active and reactive strategies on entrepreneurship and improving the performance of agricultural tourism businesses. *Journal of Entrepreneurship and Agriculture*, 10(1), 27-40. <https://doi.org/10.61186/jea.10.19.27>
- Supardy, y Hadi, S. (2020). New perspective on the resilience of SMEs proactive, adaptive, reactive from business turbulence: A systematic review. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(5), 1265-1275.
- Tsai, C.-F., y Yen, Y.-F. (2020). Moderating effect of employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1913-1937. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424014>
- Van Aaken, D., Rost, K., y Seidl, D. (2022). The impact of social class on top managers' attitudes towards employee downsizing. *Long Range Planning*, 55(2), 102129. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102129>
- Walker, K. D., y Kutsyuruba, B. (2020). Upgrading Downsizing: Ethics and personnel reductions in declining organizations. *European Journal of Educational Management*, 3(2), 51-65. <https://doi.org/10.12973/eujem.3.2.51>
- Winston, W., y Carter, T. (2021). *The aftermath of reengineering: Downsizing and corporate performance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315862293>
- Xiao, L. (2020). Innovative application of knowledge management in organizational restructuring of academic libraries: A case study of Peking University Library. *IFLA Journal*, 46(1), 15-24. <https://doi.org/10.1177/0340035219892289>
- Zafari, K., Biggemann, S., y Garry, T. (2023). Development of business-to-business relationships in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 111, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.002>